

# EGY ÚJ MEGKÖZELÍTÉS: RENDSZERELMÉLET ALAPÚ EMBERI ERŐFORRÁS- ÉS IDŐGAZDÁLKODÁS – EGY GYAKORLATI MODELL ALAPJAI

## A NEW APPROACH: SYSTEMS THEORY-BASED HUMAN RESOURCE AND TIME MANAGEMENT – FOUNDATION OF A PRACTICAL MODEL

**ZIEGLER ÉVA** rendszerkutató mérnök, rendszerszervező szakmérnök, egyetemi oktató, rendszer-kommunikációs tanácsadó  
Ziegler Consulting

### Abstract

Management science has integrated a lot of economic sciences and humanities, as well as the results of control theory, automation and cybernetics under the outset. It has developed interconnection with information theory and information technology in the broad sense. However by today, our actual, partly already quantum and space physics supported theoretical system knowledge of operating real, complex systems has developed in a specific direction requiring a fairly high level of additional mathematical and quantum physical knowledge. As a consequence, I experience both as a researcher of systems and a head of economic and financial enterprises that in our days, the results of systems theory in daily practical control or management are much less utilized in proportion than it used to be a few decades ago. In this article, I try to show the basics of an easy to use method, which is built on system science grounds and in the same time, it can also help the players coming from other areas of practical life to improve their daily work. I also want to show the versatile usability of the method that can be much more than narrowly interpreted control and management options.

### 1. Bevezetés

A címet elolvastva felmerül a kérdés: Emberi erőforrás- és időgazdálkodás rendszerelméleti alapon – mi ebben az új megközelítés? Igen nagy számú tanulmány és módszer készült már az erőforrásokkal és az idővel való gazdálkodás legkülönbözőbb aspektusainak kezelésére, javítására, hatékonnyá tételére. Azok a megoldások, amelyek megalapozottak és a gyakorlatban is használhatóak, szükségszerűen el sem kerülhetik a rendszerelméleti alapon építkező rendszerszemléletű gondolkodás alkalmazását.

Ezzel egyetértve, azonban más irányból szeretném a kérdést megközelíteni.

### 2. Vezetés és rendszertudomány

A vezetéstudomány, mint emberi közreműködőkkel működő rendszerek (csoportok, projekt-teamek, cégrészlegek, cégek, tágan értelmezett intézmények stb.) irányítását és szervezését jelentő tevékenységek tudománya, már a kezdetektől fogva igen sokat integrált az irányításelmélet, automatika, kibernetika eredményeiből, összefonódva fejlődött az információ elmélettel és tág értelemben vett informatikával. Ez ma sincs másként.

Napjainkra azonban a valós, komplex rendszerek tényleges működéséről szerzett, részben már kvantum- és térfizikai alapú rendszerelméleti ismereteink olyan mértékben eltérő, és meglehetősen magas szintű fizikai és matematikai ismereteket igénylő irányban fejlődtek, hogy mind rendszerkutatóként, mind gazdasági és pénzügyi vállalkozások vezetőjeként is azt tapasztalom, hogy a gazdasági rendszerek napi, gyakorlati vezetésében, irányításában arányában ma sokkal kevésbé hasznosítjuk a rendszerelmélet, sőt rendszertudomány ilyen irányú eredményeit, mint akár néhány évtizeddel korábban. Ezen viszont érdemes változtatnunk.

Jóllehet, a kvantumfizika szó említése az emberi tényezőkkel működő makrofolyamatok tudományterületein egyes képviselőik vitathatatlanul jó szándékú, de fizikailag nem kellően, vagy csak nem minden esetben megalapozott elméletei miatt a terület tudósainak többségében esetleg némi ellenérzést is ébreszthet, mégsem kerülhetjük meg a tényt, hogy a rendszerelmélet a fentebb említett területeken túlmenően, többek közt éppen a kvantumfizika, térfizika és kozmológia utóbbi néhány évtizedben történt, korábban elképzelhetetlen fejlődésének köszönhetően lépett ki addigi keretei közül és vált sokrétű, a valós komplex rendszereknek és működésüknek – beleértve az emberi részrendszerekből építkező gazdasági és humán rendszereket is – integráló rendszertudományává.

Meggyőződésem, hogy a vezetéstudomány és maguk a gyakorló vezetők, álljanak bár esetenként nagyon távol a természettudomány szakterületeitől, nem nélkülözhetik a rendszerelmélet mai eredményeinek ismeretét és azok saját szakmai, vezetői munkájukat segíteni képes következményeit. Ez természetesen nem jelenti szükségszerűen azt, hogy ezen eredményekhez vezető út minden méterét egyedül kéne megvívniuk – a rendszerelmélet képviselőire vár a feladat, hogy ezt egy örömteli közös felfedező úttá tegyék, hogy az eredmények hasznosíthatóságát biztosító ismereteket közérthető és alkalmazható formában tegyék közzé.

Jelen cikkben egy rendszerelméleti alapon felépített, de a gyakorlati élet más területeiről érkező szereplői számára is munkájukban közvetlenül használható felületet biztosító, egyszerűen kezelhető eszköz, modell és a ráépülő, komplex valós rendszereken alapuló módszer, a Rendszercoaching™ kialakításához vezető néhány fontosabb gondolatot szeretnék bemutatni, egyben rámutatni a modell és módszer szűkebben értelmezett, emberi erőforrás- és időgazdálkodást optimaláló, támogató vezetés-irányítás körén messze túlmutató, sokoldalú felhasználási lehetőségére.

### **3. Vezetők és a coaching**

A vezetés egyik korszerű, és igen sokoldalúan használható eszköze a coaching. Vezetőként húsz éve még talán nem is ismertük ezt a fogalmat, de a tevékenység maga már korábban is minden jó vezető eszköztárában jelen volt, bár igen sokféle szinten és értelmezésben.

Ami azt illeti, tapasztalatom szerint a coaching fogalom még ma is inkább csak a coachok körében egyértelmű, mintsem az üzleti élet szereplői számára, akik közül sokan ezért bizonyos fenntartásos ambivalenciával tekintenek rá. Coachingból mindjárt több is van: life, business, team, executive, holisztikus stb., ami szintén nem könnyíti meg az eligazodást. Márpedig, a coaching éppen az üzleti élet szereplői számára tudna segítséget adni, az ő munkájukat képes könnyíteni, javítani, hatékonyabbá, kiegyensúlyozottabbá tenni.

Itt az első vezetői bökkenő. Ha könnyítés – az jöhet. Ha javítás – az viszont gyanús: ahol



javítani lehet, ott valami addig rosszul volt csinálva. Kinek adok támadási felületet, ha ez kiderül? Főnökömmek? Beosztottamnak? Ügyfeleknek? Egyik rosszabb, mint a másik.

De ha ezen a vezető még túl is teszi magát, rögtön utána itt a második bökkenő: történelmi, társadalmi háttérünk úgy alakult, hogy a segítségkérést, segítség igénybevételét a környezet könnyen a gyengeség jelének tekinti – legalábbis az egyén gyakran így érzi akkor is, ha a környezet nem is ennyire szigorú. Ahogy Európában, de méginkább szűkebb környezetünkben, Közép-Európában általában pszichológushoz sem megyünk, úgy a coach segítségét sem szívesen vesszük igénybe.

Az első kettőből következik a harmadik is: vezetőként magunk is leszokunk arról, hogy a környezettel megoszthatnánk gondjainkat. Így, ha problémánk támad, időbeosztásban, kapacitásban, szervezésben, döntési változók kezelésében, bármely más munka-, vagy élethelyzetben – nem is igen jut eszünkbe, hogy segítséget kérjünk.

Ehhez kapcsolódik negyedikként a szükséges, de néha rosszul értelmezett önbizalom kérdése: vezetőként nem szívesen fogadjuk el külsős, esetleg fiatalabb, esetleg szakmai rangban alacsonyabb szinten álló – vagy annak vélt – coach tanácsát, beleszólását a munkánkba, az életünkbe.

Következmény: a legjobb, egyensúlyteremtésre, feladatdelegálásra és munkabeosztásra legalkalmasabb vezető is bizonyos értelemben könnyen magára marad. A „rosszul” súlyozó vezető pedig még hamarabb egyensúlyát veszti a célok, feladatok, munka és család, erőforrások és időbeosztások között. (A „rosszul” nem a vezető vagy az ő cselekedetének minősítése csak azt jelenti, hogy céljait tekintve több paraméter szerint sem optimálisan. Az optimális pedig, mint jól tudjuk, nem azonos a legjobbal, hanem az adott peremfeltételek közti legjobbat jelenti, ami gyakran leginkább a legkevésbé rossz szinonimája...)

Gyakorló vezetőként, de rendszerkutató tanácsadóként is elgondolkodtam a fentiekben: miért van ez így, és hogyan lehetne úgy segíteni a vezetőknél, milyen jellegű segítséget kéne nyújtani ahhoz, hogy nyitottá válhassanak a coach szolgáltatására a fenti hátrányok akár csak vélt, vagy tényleges elszenvédeése nélkül?

Vegyük számba, milyen igényeket kell kielégíteni, és milyen alapvető jellemzőkkel kell rendelkezzen a fenti kérdésre válaszolni képes módszertani megoldás.

## **4. Igények és alapvető jellemzők**

### ***4.1. Felsőbb vezetői igény***

Az intézmények, cégek életében általában fel szokott merülni bizonyos független igény coachingra a felső vezetés irányából vagy a HR részéről az alacsonyabb vezetői szinten működőkre nézve, illetve a középvezetés részéről a beosztottakra nézve. Ebben van azonban egy jelentős csapdahelyzet: Aki fizet, az értelemszerűen visszajelzést igényel(het) a coaching folyamatról, eredményekről. Ez a visszajelzési veszély azonban a coacholt, az eggyel alacsonyabb szintű vezető számára egyértelmű fenyegetés, a legjobb szándék és viszony esetén is. Így könnyen kényszerhelyzetként él(het)i meg a coaching folyamatát, még akkor is, ha minden a legjobban sikerülne.

Coachként tehát elsősorban azt kell eldöntsük, hogy kinek szolgáljon a tervezett módszerünk segítségül. És ebben elkötelezetten állítom, hogy ez mindig a coachot igénybevevő, azaz a coacholt személy kell legyen, akár ő megrendelő is, akár valaki más.

## **4.2. A coacholt szereplő (vezető) igényei – alapvető jellemzők**

A coachot, és magát a coaching szolgáltatást igénybevevő, mai, korszerű vezető, ha minden eddig jelzett gondon túl is tette magát, tapasztalataink szerint nagy valószínűséggel még mindig további kemény peremfeltételeket fog a coach számára szabni: ne igényeljen sok időt az egész folyamat, sőt, a coach által elképzelt legrövidebb időtartamnak is csak tört része legyen, de ezalatt ne őt elemezzék, hanem tárgyyszerű, friss és új tudásra tegyen szert, miközben olyan módszert és megoldást kapjon, amely azonnal és közvetlenül használható a mindennapi gyakorlati munkájában.

## **4.3. Milyen legyen, illetve milyen ne legyen a módszerünk?**

- Ne legyen veszélyforrás,
- Ne okozhasson fenyegetettséget,
- Ne legyen megalázó,
- Tárgyszerű, kézzelfogható új ismereteket adjon,
- Új módszert és új megoldást mutasson,
- De ez mégis egyértelmű és könnyen kezelhető legyen,
- Ne legyen túl specifikus, vagy túl egyoldalú,
- Gyakorlati hasznát azonnal lehessen érzékelni,
- Rövid időt igényeljen,
- A coach személye a tudásának köszönhetően legyen elfogadható,
- A coaching folyamatosan legyen érdekes,
- Az eredmény maradjon tartós,
- A módszer a coach nélkül is működőképes legyen,
- A coach igény esetén viszont a coaching után is hatékony segítséggel tudjon rendelkezésre állni.

Nos – coach és coaching legyen a talpán, ami mindezeknek egyszerre megfelel...

## **5. Egy lehetséges megoldás: a Rendszercoaching™**

### **5.1. Mi tehát a Rendszercoaching™?**

- Új ismeretsomag – valós, működő, komplex rendszerek működésének szabályai
- Komplex és flexibilis módszer – képzés, tréning, személyes coaching és saját önálló folytatás. Amelynek lépéseit és azok időszükségletét a coacholt vezető igen nagy mértékben tudja saját igényei szerint alakítani, mivel már lépésenként is alkalmas egy-egy újabb gyakorlati használhatóságot nyújtó szint elérésére.
- Új, erős elméleti lábakon álló, de egyszerűen kezelhető belső eszközzel rendelkező modell – „Négyzetek és keretek” segítségével, kockás papíron, excelben, de akár fejben is alakítható a „Rendszer a Nagyrendszerekben” modell.
- A Rendszercoaching™ módszer maga hatékony és sokoldalú magasabb szintű eszköz – bármely döntési helyzetben, bármely időpontban alkalmazható, erőforrás és időkorlátokat együttesen kezelő, tervezést, projekteket, folyamatokat, döntéseket egyaránt segítő, támogató megoldás. Szükség szerint döntés előtti teljeskörű állapotáttekintéstől kezdve tervezésen, flexibilis stressztesztelésen keresztül, éles döntések



utáni helyzetfelmérésig és folyamatos korrigálásig alkalmas, akár napi operatív irányítási és döntési szinttől kezdve heti, havi, éves, öt-tíz éves – de akár egész életre szóló taktikai és stratégiai tervezésre és helyezkövetésre.

## **5.2. Mi NEM a Rendszercoaching™?**

- Nem tart tükröt a coacholt vezető és önnön cselekedetei közé. Pontosabban nem ott tartja a tükröt, hanem a vezető egyes céljait veti össze az azokat szolgáló nagyrendszerekbeli cselekedeteivel, működésével.
- Nem ad „jó” vagy „rossz” minősítést a coacholtra nézve. A módszerben nincs jó, vagy rossz rendszer, jó vagy rossz vezető, csak adott célt szolgáló, vagy nem szolgáló, adott nagyrendszerbeli működés van.
- Nem a vezető lelkét támogatja, nem a pchiszés segítségadásra helyezi a primer hangsúlyt. Hanem tárgyyszerű, a valós emberi rendszer és a céljait szolgáló nagyrendszerek viszonyát jellemző térképet ad segítségül a mindenkori döntések előtti teszteléshez, döntésekhez, döntések utáni helyzetek felméréséhez és a továbbtervezéshez. A módszer szolgál, nem diktál.
- A coach nem „okosabb”, és főleg nem belebeszélő tanácsadó a vezető saját működési, vagy éppen tudományterületén. Hanem a coach személyében a vezető működési területétől „merőlegesen” eltérő tudományterületet képvisel, amelyről tudásával a vezető számára úgy ad szakmailag valódi új, felfedező ismereteket és egy szinte játékos modellt és módszert a problémakezelésre, hogy közben a vezető saját tudása, képességei nemhogy nem kérdőjeleződnek meg, és nem jelentkezik, még közvetve sem, a megcsúgyenyülés veszélye a vezető saját képességeinek és ismereteinek területén, hanem a coacholt személy saját ismereteit lépésről lépésre integrálni tudja a módszer alkalmazása során.
- A módszer megtanulása és alkalmazása nem jelent sem módszertani, sem coach-hoz való „röghöz kötöttséget”. A megtanult és néhány gyakorlati alkalmazásban begyakorolt módszer alapelveiben nyitott, a vezető saját igényeinek függvényében használható a továbbiakban önállóan, de egyrészt igénybevehető esetenként a coach segítése is, másrészt a megtanult és flexibilis módszerre szervesen építhető tovább más gazdasági, szervezési, projekt, lean, vagy egyéb menedzsmentismeret, metodika.

## **6. Rendszerelméleti háttér és Rendszercoaching™**

### ***6.1. A komplex módszer alapját szolgáló „Rendszer a Nagyrendszerekben” modell maga, mindenkor egy tetszőleges valós, komplex, működő rendszer és az adott rendszer céljait szolgáló nagyrendszerek közti viszonyt modellelzi***

Ebben az értelemben a modell felépítésekor a rendszerelméleti ismeretek irányából indultunk el. A Rendszer a valós komplex rendszerek valós fizikai építőkövein nyugszik, mint elemeken, a köztük működő alapvető fizikai hatásgyakorlásokat, mint valós kapcsolatokat használja a működésének megvalósításakor, ezen keresztül avatkozik be a környezetét jelentő Nagyrendszerek határozatlanságcsökkentésébe, azaz az információmennyiség átadásába, és ezen mozzantok vezetnek a tényleges irányítási, végrehajtási folyamatok pontos kezeléséhez.

Értelemszerűen – éppen a magunk számára megfogalmazott egyik fő kritérium szerint

– a rendszerelméleti megfontolásokat és háttérrel nem öntjük kontroll nélkül a coacholt ügyfél nyakába. De ettől még magának a szubjektív, egyéni személyre szabott megoldást nyújtó modellen alapuló módszernek a rendszerelméleti és fizikai alapokból fakadó tény-szerű tudást nem szabad figyelmen kívül hagynia. (Sőt, továbbmennék: Bármely gyakorlati modellnek és a ráépülő módszernek – legyen az egyszerű, vagy igen magas szintűen bonyolult – nem szabad egyetlen mozzantában sem a rendszerelmélet és a fizika alapelveivel, törvényeivel ellentétbe kerülnie.)

## ***6.2. A „Rendszer a Nagyrendszerekben” modellen alapuló Rendszercoaching™ módszer maga, a valós komplex rendszerek hatásgyakorlási, irányítási, információs működésének rendszerelméleti leírását, metodikáját tükrözi.***

Ha valaki végigjárja, megtanulja egyszer a módszert, megérti és alkalmazni tudja annak iteratív lépéseit, voltaképpen egy komplex valós rendszer szabályozásméleti megoldását követi korrekten anélkül, hogy az azt exaktan leíró matematikai háttérrel is át kéne rágnia magát.

## **7. A Rendszercoaching™ a gyakorlatban**

A gyakorlati megvalósítás korábbiakban említett flexibilis időfelhasználást lehetővé tevő lépései a következők:

### ***7.1. Az elméleti háttér áttekintése, a „Rendszer a Nagyrendszerekben” modell alapjainak megismerése***

Csoportosan, egy-nyolc fő közötti létszámmal optimális, de igény esetén a csoportos fázisok lehetnek nagyobb létszámúak is. Az elméleti háttér áttekintése megoldható első fokozatban akár fél nap időtartamban, de igény szerint emelt órászámmal még hatékonyabbá tehető a további felhasználás.

### ***7.2. A „Rendszer a Nagyrendszerekben” modell és a ráépülő Rendszercoaching™ módszer egészének bemutatása***

Szintén kb. fél nap minimálisan, de a részletek még jobb használhatóságának érdekében két-három nap az optimális.

### ***7.3. Gyakorlati mintapéldák***

Legalább fél nap, de inkább egy-másfél alatt az adott résztvevő csoport tagjainak igényei, tipikus helyzeteinek megfelelő válogatás a korábbi tapasztalatok alapján készült mintapéldákból.

### ***7.4. Személyes konzultációk***

A csoport tagjai egyenként saját problémára, helyzetre szabott, legalább félnapnyi, de igényüktől és kereteiktől függően akár több héten át tartó személyes coachingban részesülnek.

A modellt és a módszert ettől kezdve tudják majd önállóan is alkalmazni. A coach-csal



közös megoldás előnye, hogy az iteratív folyamat végén kapott térképszerű megoldás értelmezésében és a feltérképezett gyenge pontok megváltoztatására irányuló cselekvési alternatívák tekintetében a coach korábbi tanult ismeretei és tapasztalatai igen sokat segítenek, elsősorban a megoldáshoz vezető időigény lerövidítésében, de a helyzet átfogó elemzésében és értékelésében is.

### **7.5. Önálló alkalmazások**

Csak néhány gyakorlati példa a módszer leggyakrabban előforduló alkalmazási lehetőségére, annak hangsúlyozásával, hogy a tényleges használat során messze nagyobb számú és változatosabb gyakorlati megoldást is lehetővé tesz:

#### **7.5.1. Helyzet térkép**

Adott jelen időpontban a rendszert jelentő coacholt személy céljainak, nagyrendszereinek együttes áttekintése, egymásrahatásuk figyelembevételével, a rendelkezésre álló időkezetek és erőforrás limitek korlátai között. Egyfajta kiindulási pillanatképpé az adott személy számára, amelynek kialakítása során már több iteratív lépésben rákényszerül a szubjektív véleményének és gondolatainak objektív keretek közé emelésére. A térkép egyúttal rámutat a nagyrendszerekben való működés gyengéire és erősségeire, figyelemfelhívásul is szolgál adott pillanatban még meg sem gondolt változtatási alternatívák felmerülésének lehetőségére.

#### **7.5.2. Proaktív hatástanulmány és stressztesztelés**

Egy adott időpontra felvett helyzet térképen a jövőbeli potenciális tevékenységek, tervek, elképzelések, vágyak lehetséges hatásainak „lejátszása”, alternatív jövőbeli térképek (helyzetek) kialakítása, elemzése, éles döntés előtti lehetőségek szélsőértékig vitt eseteinek vizsgálata a jó döntés érdekében.

#### **7.5.3. Váratlan események kezelése**

Terven kívüli változást okozó események utáni megváltozott állapot objektív áttekintése és rendszerbe helyezése – a szükséges és kényszerű nagyrendszervizony megváltozások újraoptimalása.

#### **7.5.4. Mediátori támogatás**

A módszer alkalmat és kehetőséget ad arra is, hogy érdekegyeztetési feladatokban hagyományos szóbeli egyeztetések, közös tervezések akár zátonyrafutása után – akár éppen pozitív fejlődése esetén is – segítse az objektivitás kialakítását és megtartását a felek között (munkatárs, ügyfél, barát, családtag!) tetszőleges, nehezen megoldható, komplex problémákat rejtő témákban is – egyfajta mediátori segédeszközként az érzelmi töltetek és érdeksérelmek felerősítése helyett azok metodikai mederbe terelésével.

### **7.6. Magasabb szintű alkalmazások**

A fenti néhány példa is mutatja, hogy a rendszerelméleti alapon kialakított metodika igen sokszínű és sokrétű kérdés optimális kezelésének lehet jó eszköze. Kiemelten utalnánk arra is, hogy a módszer típus-semleges: egyaránt használható life coaching, busieness

coaching, executive coaching, team coaching, stb. célterületeken, és automatikusan magában hordozza, bármely területen való alkalmazása esetén is, az egészlátó, holisztikus megközelítés igényének kielégítését is.

## **8. Összegzés**

A Rendszercoaching™ módszer erős és mégis egyszerűen kezelhető megoldás coaching folyamatokban. Azonban jóval több is, mint executive, life, vagy más egyéb fajta coaching. „Rendszer a Nagyrendszerekben” modelljének köszönhetően bármely rendszer és nagyszámú környezeti nagyrendszerének viszonyában, bárki számára optimális tervezést, megvalósítást, ellenőrzést, korrigálást, azaz irányítást, szervezést, vezetést segítő univerzális eszköz, amelyet szeretnénk a következő évek során folyamatosan továbbfejleszteni és minden lehetséges képzési fórumon és eszközzel, minél szélesebb kör számára hozzáférhetővé és használatbavehetővé tenni.